



Programa Educar Pra Valer e a reconfiguração da gestão educacional pública: implicações para a gestão escolar e o trabalho docente em Sousa-PB

Educar Pra Valer Program and the Reconfiguration of Public Educational Management: Implications for School Management and Teachers' Work in Sousa-PB

Hellygenes de Oliveira ¹
Estácio de Sá-RJ, Brasil.

Karine Vichielt Morgan ²
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

Bruna Sobroza da Silva ³
Estácio de Sá-RJ, Brasil.

Resumo

Este artigo analisa as repercussões de uma política educacional implementada na rede municipal de ensino de Sousa, Paraíba, problematizando suas implicações para a gestão democrática da educação pública a partir da percepção dos sujeitos escolares diretamente envolvidos em sua execução. O objetivo do estudo consiste em compreender como gestores e professores interpretam as mudanças produzidas pela implementação do programa nas práticas de gestão escolar e na organização pedagógica das escolas. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-analítico, fundamentada na realização de entrevistas presenciais com 25 diretores escolares e 114 professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental, realizadas entre os meses de março e julho de 2025, contemplando todas as escolas urbanas participantes da política investigada. Os dados foram registrados em áudio, transcritos integralmente e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que a política estudada retrocede no princípio constitucional da gestão democrática, a partir de mudanças significativas na organização do trabalho

¹ Mestre em Educação. Universidade Estácio de Sá – UNESA. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4143-0117> e-mail: hellygenesoliveira@gmail.com.

² Doutora em Educação. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5014-5679> e-mail: karine.morgan@uerj.br.

³ Mestre em Educação. Universidade Estácio de Sá – UNESA. Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-5842-0292> e-mail: sobroza@yahoo.com.br.



pedagógico, especialmente pela uniformização de práticas, intensificação do acompanhamento de resultados e ampliação do uso de instrumentos de acompanhamento educacional. Professores e gestores reconhecem melhorias em alguns indicadores educacionais, porém apontam tensões relacionadas à centralização das decisões, à limitação da autonomia docente e à redução de espaços de diálogo no interior das escolas. Conclui-se que, embora a política busque melhorar o desempenho educacional, sua implementação demanda maior articulação com as realidades locais e ampliação dos processos participativos na gestão escolar.

Palavras-chave: gestão educacional; políticas educacionais; trabalho docente; gestão escolar.

Abstract

This article analyzes the repercussions of an educational policy implemented in the municipal school system of Sousa, Paraíba, problematizing its implications for the democratic management of public education from the perspective of school actors directly involved in its implementation. The objective of the study is to understand how school principals and teachers interpret the changes produced by the implementation of the program in school management practices and in the pedagogical organization of schools. This is a qualitative research of an exploratory-analytical nature, based on face-to-face interviews conducted with 25 school principals and 114 teachers from the early years of elementary education, carried out between March and July 2025, covering all urban schools participating in the policy under investigation. The data were audio-recorded, fully transcribed, and analyzed using the content analysis technique. The results indicate that the policy studied represents a setback to the constitutional principle of democratic management, due to significant changes in the organization of pedagogical work, particularly through the standardization of practices, the intensification of results monitoring, and the expanded use of educational monitoring instruments. Teachers and school leaders acknowledge improvements in some educational indicators; however, they also point to tensions related to the centralization of decision-making, limitations on teacher autonomy, and the reduction of spaces for dialogue within schools. It is concluded that, although the policy seeks to improve educational performance, its implementation requires greater articulation with local realities and the expansion of participatory processes in school management.

Keywords: educational management; educational policies; teaching work; school management.

INTRODUÇÃO

A presente investigação parte da necessidade de se compreender as transformações contemporâneas que atingem o campo da gestão educacional pública, especialmente no contexto do avanço de processos de privatização no interior do Estado. (Ball, 2014; Adrião, 2018; Peroni, 2013). Tais processos vêm sendo cada

vez mais legitimados como instrumentos de condução das políticas educacionais, alterando significativamente os modos de organização e regulação da educação pública.

A discussão sobre gestão democrática constitui um dos pilares das políticas educacionais brasileiras desde a Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996). Entretanto, nas últimas décadas, a difusão de modelos de gestão inspirados em paradigmas de gestão orientados ao mercado tem tensionado os fundamentos participativos da administração educacional, produzindo novas formas de regulação das escolas e redefinindo os espaços de decisão no interior das instituições educativas.

O avanço de fundações privadas no interior da administração pública tem promovido mudanças na organização, no planejamento e na execução das ações pedagógicas e administrativas nas redes de ensino, “[...] configurando novas formas de governança educacional (Ball; Junemann, 2012; Robertson; Verger, 2012)”. Essas dinâmicas se inserem em um movimento mais amplo de reconfiguração do papel do Estado, marcado pela incorporação de princípios de eficiência, desempenho e responsabilização, próprios do gerencialismo público (Dardot; Laval, 2016). Tais dinâmicas incidem sobre os dispositivos de gestão democrática historicamente conquistados, trazendo retrocessos ao alargamento de “[...] processos participativos e de socialização de poder no interior das instituições de ensino (Morgan, Najjar, 2020)”.

Neste artigo buscou-se analisar o processo estabelecido entre a Prefeitura Municipal de Sousa (PMS) e a Associação Bem Comum (ABC), que atua em colaboração com a Fundação Lemann (FL). Tal processo teve início em fevereiro de 2019, quando se iniciaram diálogos e reuniões que objetivavam a formalização da parceria. Por meio de convênio de cooperação celebrado entre a PMS e a ABC, com representação da Secretaria Municipal de Educação (SEDUC) de Sousa, no estado da Paraíba, instituiu-se o programa Educar Pra Valer (EPV) (Sousa, 2019).

O Programa Educar Pra Valer intitula-se como uma iniciativa de assessoramento técnico e apoio à gestão educacional desenvolvida pela Associação Bem Comum em colaboração com instituições como a Fundação Lemann. A proposta central propagada em seus principais portais na internet é fortalecer a educação pública municipal, especialmente nos anos iniciais do Ensino Fundamental, por meio

da implementação de práticas pedagógicas e de gestão voltadas à melhoria dos indicadores de aprendizagem (Associação Bem Comum, 2018). Contudo, conforme destacam Adrião (2018) e Peroni (2013), a adoção de modelos de gestão orientados por resultados pode representar a incorporação de lógicas gerencialistas e privatizantes no interior da escola pública.

Segundo informações disponibilizadas no sítio oficial da Prefeitura Municipal de Sousa, a participação no Programa Educar Pra Valer tem como objetivo promover mudanças na gestão pública da educação e em seus processos pedagógicos, reformulando conceitos e construindo uma nova visão sobre gestão e prática pedagógica (Sousa, 2019). Essa finalidade explicita a centralidade atribuída à reorganização da gestão e à redefinição das práticas pedagógicas como eixos estruturantes da ação firmada.

Ao operar por meio de cooperação técnica com municípios, o programa estrutura ações de formação docente, controle pedagógico e aplicação de instrumentos padronizados de avaliação. Nesse sentido, esta pesquisa problematiza os impactos desse modelo na gestão educacional local, bem como as implicações políticas e pedagógicas decorrentes da incorporação de paradigmas de gestão orientados ao mercado no interior da rede pública municipal de ensino. Como argumenta Ball (2014), a performatividade e a cultura da auditoria tendem a redefinir o trabalho docente e a identidade profissional, subordinando-os a métricas e metas quantificáveis. O instrumento jurídico que rege a pactuação formaliza compromissos voltados à implementação de novos dispositivos de gestão, acompanhamento pedagógico e sistematização de indicadores de desempenho, alinhados a modelos de gestão orientados por métricas e padronização.

Essa racionalidade aproxima-se do que Dardot e Laval (2016) definem como “nova razão do mundo”, na qual a lógica concorrencial passa a organizar as instituições públicas. Diante desse cenário, o problema que orienta esta pesquisa é: de que maneira o Programa Educar Pra Valer, implementado em Sousa-PB, contribui para o avanço da privatização da educação pública e quais são suas implicações para a gestão escolar e para o trabalho docente? Parte-se da hipótese de que o EPV opera como estratégia de privatização por “dentro do público” (Adrião, 2009), caracterizando formas híbridas de governança educacional (Robertson; Verger, 2012).

A centralidade atribuída aos indicadores de resultado tende a deslocar a educação de seu compromisso histórico com a formação cidadã e emancipatória, reduzindo o processo educativo a metas mensuráveis, em consonância com a lógica da performatividade (Ball, 2014). Justifica-se, portanto, o interesse em analisar empiricamente como tais racionalidades se materializam em contextos locais, especialmente em municípios que incorporaram precocemente modelos de gestão orientados por resultados.

Este artigo organiza-se em quatro seções. Inicialmente apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a análise. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, são discutidos os resultados empíricos da pesquisa e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

As transformações recentes nas políticas educacionais têm sido marcadas pela incorporação de novas formas de gestão pública inspiradas em princípios do gerencialismo e da lógica de mercado. Esse processo tem impactado significativamente a organização das redes de ensino, a gestão escolar e o trabalho docente. No contexto brasileiro, tais mudanças estão associadas à crescente presença de atores privados na formulação e implementação de políticas educacionais, configurando um cenário de reconfiguração do papel do Estado na condução da educação pública.

De acordo com Ball (2014), as reformas educacionais contemporâneas estão profundamente vinculadas à disseminação da chamada cultura da performatividade, na qual a qualidade da educação passa a ser medida predominantemente por indicadores de desempenho e resultados quantificáveis. Nesse modelo, escolas, gestores e professores são constantemente avaliados com base em metas e indicadores, o que produz novas formas de regulação do trabalho educativo. A performatividade, segundo o autor, redefine práticas pedagógicas e modos de gestão ao estabelecer sistemas de avaliação e responsabilização que influenciam diretamente a organização da escola.

Esse processo está relacionado à difusão de princípios do chamado gerencialismo público, inspirado em modelos empresariais de administração. Dardot

e Laval (2016) argumentam que a racionalidade neoliberal promove a reorganização das instituições públicas a partir de princípios como eficiência, competitividade e produtividade. No campo educacional, isso se traduz na valorização de mecanismos de controle por resultados, planejamento estratégico e vigilância permanente das ações pedagógicas e administrativas. Assim, a educação passa a ser organizada segundo parâmetros de desempenho que aproximam sua lógica de funcionamento das dinâmicas do mercado.

No Brasil, pesquisadores como Adrião (2018) e Peroni (2013) destacam que a incorporação dessas racionalidades tem ocorrido de forma articulada com processos de privatização da educação pública. Diferentemente de formas tradicionais de privatização, que envolvem a transferência direta de serviços para o setor privado, observa-se o crescimento de modalidades mais complexas, caracterizadas pela presença de organizações privadas na gestão, no assessoramento técnico e na definição de políticas educacionais. Essas configurações têm sido descritas como formas de privatização por “dentro do público”, (Adrião, 2009, p. 813), nas quais o setor privado passa a influenciar decisões e práticas no interior das redes públicas de ensino.

Nesse cenário, fundações empresariais, institutos e organizações da sociedade civil têm ampliado sua atuação na formulação e implementação de políticas educacionais. Ball e Junemann (2012) apontam que tais atores participam da constituição de redes de governança que influenciam diretamente as agendas educacionais. Essas redes articulam governos, fundações privadas, organizações não governamentais e organismos internacionais, criando novas formas de regulação das políticas públicas. Segundo Robertson e Verger (2012), esse modelo de governança redefine as fronteiras entre público e privado, estabelecendo arranjos híbridos na condução das políticas educacionais.

No contexto dessas transformações, programas de assessoramento técnico à gestão educacional têm se expandido em diversas redes municipais de ensino. Tais iniciativas geralmente incluem ações como formação de gestores e professores, implementação de instrumentos padronizados de avaliação, fiscalização pedagógica e acompanhamento sistemático dos resultados educacionais. Embora esses programas sejam frequentemente apresentados como estratégias de fortalecimento da educação pública, estudos indicam que eles também podem contribuir para a

difusão de modelos de gestão orientados por resultados e para a homogeneização dos modos de ensinar e organizar o trabalho escolar. Pesquisas desenvolvidas por Adrião (2009) e colaboradores, ao analisarem a adoção de sistemas privados de ensino por redes públicas municipais brasileiras, evidenciam que tais arranjos frequentemente incorporam materiais didáticos estruturados, programas de formação docente e mecanismos de inspeção pedagógica que tendem a orientar de forma padronizada as práticas escolares (Adrião et al., 2009). Em perspectiva internacional, Ball (2003) demonstra que a expansão de políticas educacionais baseadas em indicadores de desempenho e responsabilização tem intensificado processos de performatividade, nos quais o trabalho docente passa a ser regulado por metas e resultados mensuráveis. De forma convergente, Peroni (2018), ao investigar as relações público-privadas nas políticas educacionais brasileiras, aponta que a atuação de fundações empresariais e organizações do terceiro setor na formulação e implementação de programas educacionais tem contribuído para consolidar modelos de gestão educacional centrados no controle de resultados nas redes públicas de ensino.

A centralidade atribuída aos indicadores educacionais constitui um dos principais elementos dessas políticas. No Brasil, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) tornou-se uma referência importante para a avaliação da qualidade da educação. Entretanto, autores como Freitas (2018) alertam que a ênfase excessiva em indicadores pode reduzir a complexidade do processo educativo a resultados mensuráveis, desconsiderando aspectos fundamentais da formação humana e da função social da escola. Nessa perspectiva, o foco nos resultados tende a intensificar processos de responsabilização de escolas e professores, deslocando a atenção das condições estruturais que influenciam a qualidade da educação.

As implicações dessas mudanças também se manifestam no campo da gestão escolar. Libâneo (2018) destaca que a gestão educacional, historicamente orientada por princípios democráticos e participativos, tem sido tensionada por modelos de administração baseados em metas e controle de resultados. Esse movimento pode produzir uma redefinição das funções do gestor escolar, que passa a atuar cada vez mais como executor de políticas e responsável pelo cumprimento de metas estabelecidas externamente à escola.

Além disso, as transformações nas políticas educacionais têm impactos significativos sobre o trabalho docente. A lógica da performatividade produz novas formas de controle e regulação da atividade docente, intensificando processos de padronização curricular, avaliação constante e responsabilização individual pelos resultados dos estudantes (Ball, 2014). Nesse contexto, o trabalho do professor tende a ser orientado por metas e indicadores, o que pode limitar a autonomia pedagógica e reduzir os espaços de reflexão crítica sobre a prática educativa.

Dessa forma, compreender a implementação de programas de gestão educacional em redes públicas de ensino torna-se fundamental para analisar as transformações em curso nas políticas educacionais e no retrocesso da gestão democrática e participativa das instituições escolares. A investigação de experiências locais permite identificar como essas racionalidades se materializam no cotidiano das escolas, bem como os efeitos que produzem sobre a gestão escolar, o trabalho docente e a organização da educação pública. Nesse sentido, o estudo do Programa Educar Pra Valer no município de Sousa-PB constitui um campo empírico relevante para examinar as implicações da incorporação de modelos gerenciais e da presença de organizações privadas na gestão educacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-analítico, orientada pelo objetivo de compreender as repercussões do Programa Educar Pra Valer (EPV) na rede municipal de ensino de Sousa-PB, a partir das percepções e experiências dos sujeitos diretamente envolvidos em sua implementação. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de analisar fenômenos sociais complexos, considerando significados, interpretações e práticas construídas no cotidiano escolar. Conforme destacam Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa permite compreender processos sociais e educacionais em sua dimensão contextual, privilegiando a perspectiva dos participantes e a interpretação das experiências vividas.

Nesse sentido, parte-se da compreensão de que as políticas educacionais não produzem apenas efeitos estruturais e administrativos, mas também repercussões simbólicas, organizacionais e subjetivas no interior das instituições escolares. Como

argumenta Ball (2014), as políticas educacionais são reinterpretadas e recontextualizadas pelos sujeitos que atuam nas escolas, produzindo diferentes formas de apropriação, resistência ou adaptação às diretrizes estabelecidas. Dessa forma, torna-se fundamental escutar os profissionais da educação que vivenciam cotidianamente os processos de implementação dessas políticas.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa assume caráter exploratório-analítico. Segundo Gil (2008), estudos exploratórios são particularmente relevantes quando se busca ampliar a compreensão sobre determinado fenômeno ainda pouco investigado ou quando se pretende analisar novas configurações de políticas públicas em contextos específicos. No caso desta investigação, o interesse centra-se na análise das implicações do Programa Educar Pra Valer para a gestão escolar e para o trabalho docente no âmbito da rede municipal de ensino de Sousa-PB.

A pesquisa foi desenvolvida no município de Sousa, localizado no estado da Paraíba, que aderiu ao Programa Educar Pra Valer em 2019 por meio de cooperação técnica estabelecida entre a Prefeitura Municipal de Sousa, a Secretaria Municipal de Educação e a Associação Bem Comum, organização responsável pela implementação do programa em diferentes redes municipais de ensino no Brasil. O programa tem como objetivo fortalecer a gestão educacional e melhorar os indicadores de aprendizagem nos anos iniciais do Ensino Fundamental, por meio de estratégias como: formações docentes, padronização de rotinas e utilização de instrumentos de acompanhamento e avaliação educacional.

A produção dos dados empíricos ocorreu por meio da realização de entrevistas presenciais semiestruturadas com diretores escolares e professores que atuam nos anos iniciais do Ensino Fundamental. A escolha da entrevista como técnica de coleta de dados fundamenta-se na possibilidade de acessar percepções, interpretações e experiências dos participantes em relação ao fenômeno investigado. Conforme assinala Minayo (2014), a entrevista constitui um dos instrumentos mais utilizados na pesquisa qualitativa, pois permite captar a dimensão subjetiva das práticas sociais, favorecendo a compreensão das narrativas e significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de março e julho de 2025, contemplando as 25 escolas municipais urbanas que participam do Programa Educar Pra Valer desde o início de sua implementação na rede. Ao todo, participaram da

pesquisa 25 diretores escolares e 114 professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental. No que se refere à equipe gestora, destaca-se que todos os diretores das escolas participantes foram entrevistados, o que possibilitou maior abrangência e consistência à análise das percepções relacionadas à gestão escolar.

No caso do corpo docente, o universo da pesquisa compreendia 128 professores que atuavam nos anos iniciais do Ensino Fundamental nas escolas investigadas. Desse total, 114 docentes participaram da pesquisa. Dois professores recusaram formalmente a participação, alegando receio de possíveis represálias institucionais ou exposição indevida de suas falas, enquanto outros 12 não participaram em razão de afastamentos temporários no período da coleta de dados ou devido à condição de vínculos contratuais temporários, o que gerou insegurança quanto à permanência no cargo. Apesar dessas ausências, o número de participantes assegura significativa representatividade do grupo investigado, permitindo captar diferentes percepções e experiências relacionadas à implementação do programa.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, composto por questões abertas que abordavam aspectos relacionados à implementação do Programa Educar Pra Valer, às mudanças percebidas na gestão escolar, às implicações para o planejamento pedagógico e às possíveis repercussões no trabalho docente. Conforme argumenta Triviños (1987), o roteiro semiestruturado permite garantir certa organização na condução da entrevista, ao mesmo tempo em que oferece flexibilidade para aprofundar temas emergentes durante o diálogo com os participantes.

Após a realização das entrevistas, os relatos foram sistematizados e submetidos a procedimentos de análise qualitativa. A interpretação dos dados foi orientada pela análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), cujo procedimento envolve etapas de organização, categorização e interpretação dos dados, possibilitando identificar padrões, recorrências e sentidos presentes nos discursos dos participantes.

Inicialmente, realizou-se a leitura flutuante do material empírico, etapa que permitiu uma aproximação inicial com o conjunto das entrevistas. Em seguida, procedeu-se à codificação e categorização dos dados, organizando as falas em eixos temáticos relacionados aos objetivos da pesquisa, tais como: percepções sobre o programa, mudanças na gestão escolar, impactos no trabalho docente e centralidade dos indicadores educacionais. Por fim, as categorias analíticas foram interpretadas à

luz do referencial teórico que fundamenta o estudo, permitindo estabelecer relações entre os dados empíricos e as discussões presentes na literatura sobre políticas educacionais, gerencialismo e privatização da educação.

Do ponto de vista ético, a pesquisa respeitou os princípios estabelecidos para estudos com seres humanos, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes. As entrevistas foram realizadas mediante consentimento dos sujeitos, assegurando que suas identidades e as escolas participantes não fossem identificadas nas análises e na divulgação dos resultados.

Dessa forma, a estratégia metodológica adotada possibilita compreender, a partir das experiências e percepções dos profissionais da educação, como o Programa Educar Pra Valer tem sido apropriado no cotidiano das escolas municipais de Sousa-PB, contribuindo para a análise crítica das transformações em curso na gestão educacional pública.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para este artigo, foram utilizadas apenas as respostas atinentes às principais mudanças que atingem a escola, segundo a percepção dos sujeitos entrevistados. O intuito foi observar, sob a ótica de professores e gestores escolares, de que maneira o processo de privatização ocorrido em Sousa atingiu os profissionais supramencionados, assim como suas práticas cotidianas.

As categorias delineadas para a pesquisa mais ampla que deu origem a este recorte foram definidas a partir de eixos temáticos que emergiram da leitura exaustiva do material empírico e devem ser compreendidas como campos de sentido inter-relacionados. Entre eles, destacam-se: a arquitetura institucional do acordo entre as instâncias municipais e os parceiros do programa; o contexto local de adesão ao EPV; os instrumentos e ferramentas de gestão implementados; a reconfiguração do Projeto Político-Pedagógico; a relação entre avaliação, resultados e disciplinamento; o papel da formação continuada; a atuação de atores privados; e os discursos institucionais que sustentam o programa.

Optou-se por analisar as questões dirigidas a professores e diretores separadamente e, após esse momento, em comparação, organizá-las em blocos de análise que permitem evidenciar tanto convergências quanto tensões nas percepções

dos diferentes sujeitos. Essa estratégia metodológica favorece maior fluidez na exposição e preserva a densidade analítica do debate, ao mesmo tempo em que valoriza a pluralidade de vozes presentes na rede.

Espera-se que, desta forma, as narrativas docentes e gestoras sejam compreendidas como produções situadas, atravessadas por relações de poder, por expectativas institucionais e por experiências concretas de trabalho (Freire, 1996; Paro, 2010).

Para este texto, especificamente, delimitamos a busca em torno da autonomia de docentes e gestores, considerando como unidade de registro a presença de determinados indicadores nas falas dos entrevistados. A pergunta referência para esta categoria foi “Para você, o que mudou nas escolas da rede municipal de Sousa a partir da implantação do Programa EPV?”

A análise das respostas dos docentes e gestores levou em consideração, como indicadores para a inclusão na categoria delineada, os seguintes aspectos mencionados: padronização das práticas pedagógicas; necessidade de seguir roteiros ou materiais estruturados; redução de possibilidades de adaptar as aulas às turmas; intensificação do controle e da cobrança sobre o trabalho docente; percepção de perda de autonomia docente.

Quadro 1: Implicações do Programa EPV para a autonomia no trabalho escolar (professores e gestores)

Indicador empírico	Prof. (N)	Prof. (%)	Gest. (N)	Gest. (%)	Excerto
Padronização das práticas pedagógicas e rotinas escolares	51	44,7%	8	32,0%	“Agora é tudo padronizado, controlado, engessado. A gente perdeu liberdade na sala.” (Professor 02)
Necessidade de seguir roteiros, materiais estruturados ou orientações externas	47	41,2%	10	40,0%	“Os cadernos estruturados mudaram a forma de dar aula... a gente quer inovar, mas não pode fugir do roteiro.” (Professor 97)
Gestão e trabalho pedagógico orientados por metas, dados e indicadores	36	31,6%	9	36,0%	“A gestão tornou-se mais técnica e orientada por dados.” (Diretor 20)
Redução da possibilidade de adaptação pedagógica às realidades das turmas	39	34,2%	6	24,0%	“A escola ficou mais organizada, mas também mais rígida, com menos espaço pra adaptar as aulas conforme a turma.” (Professor 109)
Centralização das decisões e redução da participação na gestão escolar	28	24,6%	11	44,0%	“Antes era mais participativo... depois ficou mais técnico e alinhado às metas do EPV.” (Diretor 17)

Fonte: Organizado pelos autores, 2026.

Os resultados evidenciam que, entre os professores, os indicadores mais recorrentes concentram-se na homogeneização dos modos de ensinar e na reorganização das rotinas escolares (44,7%), bem como na exigência de adesão a roteiros e materiais previamente estruturados (41,2%). Tais achados sugerem que uma parcela significativa dos docentes percebe as mudanças introduzidas pelo programa como associadas ao fortalecimento de mecanismos de regulação sobre o trabalho desenvolvido no cotidiano escolar.

Além disso, destacam-se as referências à redução das possibilidades de adequação do ensino às especificidades das turmas (34,2%) e à crescente centralidade de metas, dados e indicadores na organização do trabalho educativo (31,6%). Esses elementos indicam que os professores interpretam as transformações promovidas pelo programa, sobretudo, a partir de seus efeitos concretos sobre a sala de aula, especialmente no que se refere às margens de decisão e à capacidade de responder às demandas situadas dos estudantes.

Observa-se, portanto, que as mudanças não se restringem a alterações de natureza administrativa, mas configuram rearranjos que incidem diretamente sobre o núcleo do trabalho docente. Nesse sentido, a autonomia profissional, compreendida como a capacidade de interpretar o contexto educativo, tomar decisões e construir respostas pedagógicas contextualizadas, tende a ser tensionada. Como argumenta José Contreras (2002), a profissionalidade docente está intrinsecamente vinculada à autonomia, de modo que a intensificação de mecanismos de controle e a indução de formas de trabalho previamente definidas podem restringir essa dimensão, reduzindo o espaço de ação e reflexão dos professores.

Freire (1996) compreende a autonomia como dimensão ética e política da prática educativa, vinculada à possibilidade de decisão, diálogo e construção coletiva do conhecimento. Ao discutir as relações entre autoridade e liberdade no processo educativo, o autor afirma que “a autoridade coerentemente democrática se funda na liberdade e não na sua negação” (Freire, 1996, p. 105). Nesse sentido, a intensificação de mecanismos de padronização e controle sobre o trabalho docente tende a tensionar as condições de exercício de uma prática pedagógica crítica e contextualizada.

Entretanto, as percepções sobre essas transformações não se distribuem de forma homogênea entre os diferentes sujeitos da escola, como evidenciam as respostas dos gestores. Nesse grupo, sobressaem, de modo mais expressivo, as referências à centralização das decisões e à redução da participação nos processos de gestão (44%), seguidas pela necessidade de adesão a orientações e instrumentos previamente definidos pelo programa (40%). Também se destacam menções à organização da gestão com base em dados e metas (36%) e à uniformização das rotinas escolares (32%). Esses resultados indicam que os gestores interpretam as mudanças sobretudo a partir de seus efeitos sobre a dinâmica institucional, evidenciando uma reconfiguração da gestão escolar marcada pela intensificação do planejamento orientado por indicadores e pela crescente centralidade das diretrizes externas na condução do trabalho administrativo e pedagógico.

A análise comparativa entre professores e gestores permite identificar planos distintos de incidência do programa no interior da escola. Enquanto os docentes enfatizam impactos diretamente relacionados ao exercício do ensino, especialmente no que se refere à autonomia e à capacidade de adaptação às especificidades das turmas, os gestores destacam transformações vinculadas à estrutura decisória, à organização institucional e aos mecanismos de coordenação da escola. Tal diferenciação evidencia que os efeitos do programa se distribuem de maneira assimétrica, incidindo simultaneamente sobre o trabalho docente e sobre a gestão, ainda que com ênfases distintas conforme a posição ocupada pelos sujeitos na estrutura escolar.

Em conjunto, os dados apontam que a implementação do EPV tende a promover processos concomitantes de centralização das decisões e de reordenamento das formas de organização do trabalho escolar, redefinindo, de maneira mais ampla, as margens de autonomia no interior das escolas da rede municipal de ensino. Por outro lado, ainda que a crítica apareça com maior intensidade nos relatos, observam-se também elementos de adesão e reconhecimento positivo. As respostas indicam percepções favoráveis associadas à melhoria da organização escolar, à maior clareza no estabelecimento de metas e no planejamento, ao fortalecimento do acompanhamento pedagógico, à evolução de indicadores educacionais e ao apoio ao trabalho docente. Tais aspectos revelam a presença de uma tensão constitutiva: ao mesmo tempo em que o programa é percebido como

indutor de maior controle e redução de autonomia, também é reconhecido por promover maior sistematização e organização das ações escolares.

Nesse ponto, observa-se uma inflexão relevante quando se comparam as percepções de professores e gestores. Enquanto apenas 25,4% dos docentes identificam mudanças positivas decorrentes da atuação do EPV no município, entre os diretores e diretoras esse percentual alcança 60%, indicando uma avaliação significativamente mais favorável por parte da gestão escolar.

Tal resultado sugere que práticas de controle e avaliação, características dos regimes gerenciais, de performatividade e de accountability (Ball, 2010; Afonso, 2012), já passaram a compor o imaginário dos diretores como referências de eficácia, eficiência e qualidade da gestão educacional. Nesse processo, dispositivos de regulação baseados em metas, indicadores e resultados tendem a ser naturalizados como formas legítimas de organização do trabalho escolar.

Esse contraste revela que os efeitos da incorporação de racionalidades gerenciais não se distribuem de forma homogênea no interior da escola. Enquanto os gestores tendem a interpretar dispositivos de monitoração de metas como instrumentos de organização e eficiência administrativa, os professores percebem tais mecanismos sobretudo a partir de seus impactos sobre a autonomia pedagógica e sobre as condições concretas de realização do trabalho docente.

Os resultados indicam, portanto, a existência de uma apropriação diferenciada da lógica gerencial no interior da instituição escolar, produzindo efeitos distintos conforme a posição ocupada pelos sujeitos na estrutura organizacional da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma das fábulas atribuídas a Esopo, intitulada “A rã e o boi”, narra-se a história de uma pequena rã que, ao observar o tamanho imponente de um boi no campo, decide inflar o próprio corpo para tornar-se igualmente grande. A cada tentativa, pergunta às outras rãs se já alcançou o tamanho do animal e continua a encher-se de ar, até que, incapaz de suportar a pressão, acaba explodindo. A moral da narrativa adverte sobre os riscos da imitação acrítica de modelos cuja natureza e proporção não correspondem às próprias condições de existência. Guardadas as devidas proporções, a metáfora ajuda a iluminar um dos dilemas contemporâneos da

gestão educacional: a crescente incorporação, no interior da escola pública, de instrumentos e racionalidades de gestão inspirados em modelos externos ao universo pedagógico, frequentemente apresentados como soluções universais para problemas complexos da educação.

A análise da implementação do Programa Educar Pra Valer no município de Sousa-PB evidencia que tais dispositivos não se limitam a reorganizar rotinas administrativas ou a introduzir novas ferramentas de acompanhamento pedagógico. Eles participam de um processo mais amplo de reconfiguração da gestão educacional, no qual instrumentos de monitoramento, metas e indicadores passam a ocupar posição central na organização do trabalho escolar e na definição do que conta como eficiência e qualidade na educação.

Entretanto, como observado, as percepções de professores e gestores indicam que essas transformações são vivenciadas de forma distinta pelos diferentes sujeitos da escola. Enquanto docentes tendem a interpretar tais mudanças a partir de seus impactos sobre a condução da prática pedagógica e sobre as margens de autonomia no cotidiano da sala de aula, gestores frequentemente enfatizam os ganhos relacionados à organização institucional e ao acompanhamento sistemático de resultados educacionais. Essa diferença de percepções evidencia que a incorporação de modelos de gestão orientados por desempenho e resultados não produz efeitos homogêneos no interior da instituição escolar, mas se inscreve de forma diferenciada nas posições ocupadas pelos sujeitos na estrutura organizacional da escola.

Tal cenário coloca em evidência tensões importantes entre os princípios da gestão democrática e os mecanismos contemporâneos de regulação das políticas educacionais. Se, como argumenta Contreras (2002), a autonomia constitui dimensão fundamental da profissionalidade docente, permitindo que professores interpretem contextos e construam respostas pedagógicas situadas, a intensificação de mecanismos de padronização e controle tende a restringir esses espaços de decisão. De modo semelhante, Freire (1996) compreende a autonomia como condição ética e política da prática educativa, construída no exercício da reflexão crítica e no diálogo entre os sujeitos do processo educativo. Quando a organização do trabalho escolar passa a ser orientada predominantemente por metas, indicadores e procedimentos padronizados, tais condições podem ser tensionadas.

Nesse sentido, os achados deste estudo sugerem que programas de assessoramento à gestão educacional, ao mesmo tempo em que introduzem novas formas de organização administrativa e acompanhamento pedagógico, também participam de um movimento mais amplo de redefinição das formas de governança da educação pública. Mais do que instrumentos técnicos, tais iniciativas expressam modos específicos de regulação das políticas educacionais que atravessam o cotidiano das escolas, reconfigurando relações de poder, espaços de decisão e formas de participação no interior das instituições educativas.

Assim, ao examinar empiricamente a experiência do Programa Educar Pra Valer em Sousa-PB, este estudo contribui para o debate mais amplo sobre os desafios contemporâneos da construção de práticas de gestão democrática nas redes públicas de ensino. Em um contexto marcado pela crescente difusão de modelos de gestão orientados por desempenho, métricas e padronização e pela ampliação da presença de atores privados na condução de políticas educacionais, torna-se fundamental refletir sobre os limites e possibilidades de preservação da autonomia pedagógica, da participação coletiva e do papel da escola pública como espaço de formação crítica e emancipatória.

Talvez a lição da fábula de Esopo ajude a sintetizar esse desafio. Assim como a rã que tenta tornar-se boi sem considerar sua própria natureza, a escola pública corre o risco de inflar-se com modelos de gestão que prometem eficiência e resultados rápidos, mas que não dialogam com a complexidade do trabalho pedagógico nem com os princípios democráticos que historicamente orientam a educação pública. Reconhecer essas tensões é passo fundamental para que as políticas educacionais não se limitem à busca por resultados mensuráveis, mas reafirmem os fundamentos da gestão democrática, da autonomia docente e da participação coletiva na condução da escola pública. Mais do que inflar a escola com novas métricas e instrumentos de controle, talvez o verdadeiro desafio das políticas educacionais contemporâneas seja fortalecer sua capacidade de permanecer fiel àquilo que constitui sua própria razão de existir: formar sujeitos emancipados, produzir conhecimento e sustentar práticas efetivamente democráticas no interior da educação pública.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa (Org.). **Privatização da educação no Brasil: estratégias e implicações**. São Paulo: Xamã, 2018.

ADRIÃO, Theresa. A privatização da educação básica no Brasil: considerações sobre a incidência de parcerias público-privadas nos sistemas municipais de ensino. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 799-818, 2009.

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

AFONSO, Almerindo Janela. Para uma conceptualização alternativa de accountability em educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 471-484, 2012.

ASSOCIAÇÃO BEM COMUM. **Programa Educar Pra Valer**. Fortaleza: ABC, 2018.

BALL, Stephen J. **Educação global S.A.: novas redes de políticas e o imaginário neoliberal**. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

BALL, Stephen J. Performativities and fabrications in the education economy: towards the performative society. **The Australian Educational Researcher**, v. 27, p. 1–23, 2000.

BALL, Stephen J.; JUNEMANN, Carolina. **Networks, new governance and education**. Bristol: Policy Press, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

CONTRERAS, José. **A autonomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

ESOPO. **Fábulas de Esopo**. Tradução de Antônio Carlos Viana. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias**. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2018.

MEYER, Dagmar Estermann; PARAÍSO, Marlucy Alves (Orgs.). **Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORGAN, Karine Vichiect e NAJJAR, Jorge Nassim Vieira. Na contramão da gestão democrática: políticas educacionais no Brasil a partir de 2016. **Roteiro**, [S.l.], v. 45, p. e23390, 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2010.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Política educacional e papel do Estado no Brasil dos anos 1990**. São Paulo: Xamã, 2013.

ROBERTSON, Susan L.; VERGER, Antoni. Governing education through public private partnerships. *In*: ROBERTSON, Susan L.; MUNDY, Karen; VERGER, Antoni; MENASHY, Francine (Orgs.). **Public private partnerships in education**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012. p. 21-42.

SOUSA (PB). Prefeitura Municipal. **Informações institucionais sobre o Programa Educar Pra Valer**. Sousa, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.